Od teatru narracji do inżynierii: nowa era ładu korporacyjnego

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Współczesny ład korporacyjny przechodzi fundamentalną transformację, odchodząc od powierzchownego teatru narracji w stronę precyzyjnej inżynierii bodźców. Artykuł analizuje, w jaki sposób ramy ESG stają się sejsmografem ryzyka dla sektora bankowego i rynków kapitałowych, wymuszając na organizacjach przejście od marketingu wartości do mierzalnych parametrów pracy. Kluczowym elementem tej zmiany jest implementacja twardych metryk, takich jak audytowalne raporty niefinansowe, wskaźniki KPI oraz mechanizmy przejrzystości, które tworzą tak zwany kapitałowy budżet prawdy. Tekst rzuca również światło na różnice w geografii regulacyjnej między Unią Europejską a USA, podkreślając specyficzne wyzwania polskiego miksu energetycznego w dobie dekarbonizacji. Ostatecznie, budowanie realnej wartości spółki wymaga dziś integracji rachunkowości z celami społecznymi i środowiskowymi, co pozwala na uzyskanie trwałej dywidendy reputacyjnej poprzez konkretne działania, a nie tylko deklaracje.

Contemporary corporate governance is undergoing a fundamental transformation, moving away from superficial narrative theater toward precise incentive engineering. This article examines how ESG frameworks are becoming a risk seismograph for the banking sector and capital markets, forcing organizations to shift from value marketing to measurable performance parameters. A key element of this shift is the implementation of hard metrics, such as auditable non-financial reports, KPIs, and transparency mechanisms, which create a so-called capital budget of truth. The article also sheds light on the differences in regulatory geography between the European Union and the United States, highlighting the specific challenges facing the Polish energy mix in the era of decarbonization. Ultimately, building real company value today requires integrating accounting with social and environmental goals, which allows for a sustainable reputational dividend through concrete actions, not just declarations.

W artykule podjęto problematykę współczesnego kapitalizmu, analizując napięcie między dążeniem do dobra wspólnego a mechanizmami rynkowymi, które często sprowadzają się do

pozornych działań wizerunkowych, tzw. "prestiżu". Autor argumentuje, że kluczem do rozwiązania tego dylematu jest precyzyjne rozdzielenie celów, informacji i procedur w ładzie korporacyjnym. Zamiast koncentrować się na widowiskowych deklaracjach wartości, firmy powinny skupić się na inżynierii bodźców, która dyscyplinuje moralność i przekształca ją w mierzalny parametr pracy. Przejrzystość danych, audytowalne raporty i konkretne metryki są niezbędne do weryfikacji deklaracji i uniknięcia moralnego szwindlu. Autor podkreśla, że w polskim kontekście, gdzie transformacja energetyczna jest szczególnie wymagająca, transparentność inwestycji i wiązanie wynagrodzeń z realnymi wskaźnikami są kluczowe do budowania zaufania i uniknięcia iluzji transformacji.

SŁOWA KLUCZOWE

ład korporacyjny | ESG | inżynieria bodźców | teatr narracji | CAPEX | audytowalność | transformacja energetyczna | ryzyko niefinansowe | KPI | mechanizmy przejrzystości | kapitałowy budżet prawdy | procedury | dekarbonizacja | dywidenda reputacyjna | rachunkowość

Prestige: wizerunkowa waluta komunikacji korporacyjnej

W sercu współczesnej debaty o kapitalizmie tkwi pozornie banalne pytanie o fundamentalne konsekwencje: czy dobro wspólne powinniśmy osiągać, kalibrując mechanizmy rynkowe – ceny i ujawnienia – czy raczej delegując moralne dylematy do gabinetów prezesów i menedżerów funduszy? Odpowiedź nie jest prosta, bowiem wymaga precyzyjnego rozdzielenia trzech porządków, które dziś notorycznie mieszamy. Pierwszy to porządek celu: czy zarząd ma w ogóle mandat, by realizować mgliste interesy społeczne kosztem właścicieli? Drugi to porządek informacji, gdzie pytamy, które ryzyka niefinansowe są na tyle istotne, że ich ukrycie fałszuje wycenę i zniekształca rynek. Trzeci wreszcie to porządek procedur, w którym ustalamy twarde obowiązki dla cyfrowych platform i korporacji o znaczeniu infrastrukturalnym. Pomieszanie tych poziomów tworzy gęstą moralną mgłę, którą korporacyjny marketing zręcznie przekuwa w kosztowny spektakl. Ta iluzja ma swoją nazwę: „Prestige”. Rozpływa się jednak, gdy cel przełożymy na konkretne metryki i budżety, informację – na audytowalne raporty, a procedury – na powtarzalne, niemal mechaniczne rytuały zgodności.

W tym właśnie sensie główna teza krytyków „kompleksu woke-industrialnego” nie brzmi: „przestańcie dbać o wartości”. Ona brzmi: „przestańcie mylić wartości z widowiskiem”. Dobrze zaprojektowany ład korporacyjny przestaje być polem bitwy o tożsamości i kulturowe symbole. Staje się raczej precyzyjną inżynierią bodźców, która dyscyplinuje cnotę, odziera ją z teatralności i sprawia, że moralność przestaje być pokazem iluzji, a staje się mierzalnym parametrem pracy.

Energetyka: twarde dane zamiast narracji o zmianie

Wyobraźmy sobie europejską spółkę energetyczną, która jedną nogą wciąż stoi w elektrowni węglowej, a drugą próbuje postawić na farmie wiatrowej. Musi jednocześnie zapewnić prąd w gniazdkach i wykonać inwestycyjny skok w przyszłość, toteż jej zarząd komunikuje się ze światem dwoma językami. Pierwszy to język inżynierii, gdzie liczy się moc zainstalowana, współczynnik jej wykorzystania, krzywa uczenia się technologii i koszt kapitału. Drugi to język zaufania publicznego, w którym kluczowy jest sens transformacji, sprawiedliwy podział jej kosztów i unikanie spektaklu pozornej ekologii. Jeśli taka spółka deklaruje neutralność klimatyczną, ale nie pokazuje konkretnej ścieżki dekarbonizacji miksu, planu inwestycji i tempa wygaszania aktywów, problemem nie jest komunikat, lecz deficyt rachunkowości. Gdy jednak publikuje precyzyjną mapę wyłączeń i przyłączeń, dokłada do niej ścieżkę inwestycji (CAPEX) i wiąże pensje zarządu z realnym spadkiem emisji na megawatogodzinę, moralność przestaje być pokazem iluzji, a staje się parametrem pracy.

Polski kontekst tylko wzmacnia ten dramaturgiczny splot. Nasze przedsiębiorstwa nie mają komfortu luksusowej transformacji ani elastyczności miksu, jaką cieszą się Nordycy. Muszą w tym samym czasie finansować modernizację sieci, przyspieszać OZE, redukować emisje, negocjować społeczną zgodę i unikać szoków cenowych. To zadania trudne niczym chirurgia na żywym organizmie gospodarki. Są jednak wykonalne, pod warunkiem że programy inwestycyjne pulsują w rytmie mechanizmów przejrzystości, a publiczny spór o kształt miksu toczy się na planszy danych, nie haseł. Lekcja jest prosta: dopóki wykresy mocy, emisji i kosztów nie biegną równolegle z deklaracjami, dopóty nie mamy do czynienia z transformacją, a jedynie z jej poetyką.

ESG: filtr ryzyka w portfelach kredytowych banków

W europejskim systemie finansowym to banki stały się pierwszą linią obrony przed ryzykiem ESG. Nie czynią tego z powołania do bycia moralną latarnią świata, lecz z chłodnej kalkulacji. Ich bilanse są bowiem sejsmografem wrażliwym na aktywa, które w wyniku zmian regulacyjnych, technologicznych czy reputacyjnych mogą gwałtownie stracić na wartości. Gdy portfel kredytów zabezpieczony majątkiem o

wysokiej ekspozycji na przyszłe normy zaczyna grozić stratami, konserwatyzm bilansowy staje się cnotą bez przymiotników. W praktyce ta nowa anatomia ostrożności oznacza kalibrację polityk sektorowych, scenariusze przegrzania i zastoju, testy wrażliwości oraz mapowanie łańcuchów dostaw, by zrozumieć, gdzie kumulują się wąskie gardła. W polskiej bankowości widać już, że najlepszą szczepionką na katastrofę jest osadzenie tematu w samym sercu aparatu kredytowego. Kiedy analiza ryzyka wymusza twarde pytania o technologię, koszty i zabezpieczenia, deklaracje znikają. Zostaje inżynieria.

Temu procesowi wtóruje rynek kapitałowy. Indeksy odpowiedzialnego inwestowania i rosnąca jakość sprawozdań niefinansowych sprawiają, że inwestorzy wreszcie otrzymują porównywalne dane. Rady nadzorcze mogą dzięki temu przestać tracić czas na fasadowe kampanie, skupiając się na śledzeniu realizacji konkretnych kamieni milowych. W Polsce to coraz częstsza praktyka, w której część zmienną wynagrodzenia menedżerów uzależnia się od wskaźników środowiskowych i społecznych. Nie chodzi bowiem o to, by spółka była „dobra", lecz by stała się przewidywalna i rozliczalna. To nie jest dywidenda gotówkowa, lecz dywidenda reputacyjna, która potrafi działać jak skuteczny amortyzator rynkowej zmienności.

FMCG: media społecznościowe weryfikują zaufanie marek

W sektorze dóbr szybko zbywalnych granica między półką a ekranem jest nerwowo cienka, a mikroburze medialne potrafią w kilka dni zmienić produkt w kulturowy symbol. W świecie, gdzie każdy smartfon działa jak megafon, a niedopasowany żart może kosztować udziały w rynku, firmy odkrywają, że najlepszą polisą jest chirurgiczne oddzielenie tkanki operacyjnej od narracyjnej skóry. Najpierw inżynieria łańcucha dostaw i jakość, dopiero potem inżynieria opowieści; najpierw realna redukcja plastiku w opakowaniach, potem film o ekologii. Konsument bowiem okaże więcej wyrozumiałości dla niedoskonałej prawdy niż dla perfekcyjnie skonstruowanego fałszu. Humor, jeśli ma się pojawić, niech czerpie z Monty'ego Pythona – absurdalny, ale inteligentny, nigdy wymierzony w grupy, które i tak płacą najwyższą społeczną cenę.

Na polskim gruncie szczególnego znaczenia nabiera geografia kulturowa. To, co w metropolii funkcjonuje jako emancypacyjny gest marki, w mniejszych ośrodkach może zostać odczytane jako korporacyjna arogancja. Różnice są subtelne, lecz ich konsekwencje bywają wymierne. Marka, która potrafi odczytać lokalny kod kulturowy, zyskuje cierpliwość klientów i popełnia mniej błędów, które trzeba potem łatać. Nie jest to bynajmniej zachęta do konformizmu, lecz do inteligencji komunikacyjnej. Chodzi o to, by łączyć uniwersalne wartości z wyczuciem miejsca, a nie zamieniać każde miasto w to samo sterylne studio nagraniowe.

USA vs. Europa: starcie modeli regulacyjnych

Mamy dwie odmienne szkoły regulacyjne, lecz jeden fundamentalny wniosek: procedura staje się prawem, a prawo procedurą. Kontrast między USA i UE w sferze Big Techu i ESG został już nakreślony, ale warto spojrzeć na niego z perspektywy sali obrad rady nadzorczej. W Stanach Zjednoczonych spór toczy się w gorączce wokół wolności słowa i granic immunitetów, podczas gdy w Europie snuje się chłodna analiza zarządzania ryzykiem systemowym i weryfikowalności. Z punktu widzenia ładu korporacyjnego najistotniejsze jest jednak to, że wszędzie rośnie ciśnienie proceduralne. Platformy uczą się wszczepiać sobie ścieżki odwoławcze i publikować raporty przejrzystości, a firmy spoza cyfrowego krwiobiegu uczą się przekładać swoje ślady środowiskowe na język liczb. Prawdziwym, choć mało efektownym, bohaterem tych przemian jest biblioteka precyzyjnych definicji. Jeżeli pojęcie „emisji unikniętych" nie jest ostre jak skalpel, rynek zapełni się cudami istniejącymi tylko w PowerPoincie. Jeżeli „moderacja treści" nie ma proceduralnej mapy, każdy błąd platformy będzie wyglądał jak spisek. Porządek zaczyna się od słownika.

Macierz ryzyk godzi cele biznesowe z wizerunkiem

Jak zarządzać konfliktem między celem a „prestiżem"? Zacznijmy od mapy terenu: macierzy ryzyk i narzędzi. Wyobraźmy ją sobie na dwóch osiach. Pierwsza to ciężar gatunkowy zjawiska dla tętnic przepływów pieniężnych i stabilności bilansu. Druga to temperatura ekspozycji reputacyjnej, czyli stopień, w jakim temat żyje własnym życiem w mediach i kulturze. W lewym dolnym rogu, gdzie sprawy są błahe i niewidoczne, najłatwiej o „prestiż", bo nikt nie zada niewygodnych pytań. W prawym górnym, gdzie tematy są materialne i płoną w świetle jupiterów, kończy się poezja, a zaczyna bezwzględna arytmetyka i harmonogram. Odporny ład korporacyjny polega na chirurgicznej precyzji w przesuwaniu tematów w kierunku prawej górnej ćwiartki, zanim zostaną tam wepchnięte siłą eksplozji.

Operacja na tej macierzy zaczyna się od tego, co nazywam kapitałowym budżetem prawdy. Jeżeli firma deklaruje cel niefinansowy, musi go zasilić realnym budżetem CAPEX i OPEX, który wykracza daleko poza folder z komunikacją. Gdy budżetu brak, a narracja kwitnie, zarząd ma obowiązek przerwać ten rytuał. Dalej wkraczają struktury. Rada nadzorcza powinna powołać niezależny komitet ds. ładu danych niefinansowych, uzbrojony w mandat kontrolny wobec komunikacji i obowiązek cyklicznej weryfikacji bramkowej, nim oświadczenia pójdą w świat. Po stronie zarządu kluczowe są dwa mechanizmy obronne. Pierwszy to „czerwony zespół", czyli wewnętrzny adwokat diabła do testowania kontrowersyjnych działań. Drugi to „zamrażarka" czasowa dla decyzji reputacyjnych, która pozwala przetrawić medialny impuls, zanim ten skrzepnie w postaci oficjalnej polityki.

Wreszcie — wynagrodzenia. Jeżeli niefinansowe wskaźniki KPI nie mają realnej wagi w systemie płac, a do tego są miękkie i opisowe, to jasny sygnał, że „prestiż” wygrał wojnę z rachunkowością. Zdecydowanie lepsze są trzy twarde wskaźniki, które wymuszają realną pracę, niż piętnaście puszystych celów, które można odhaczyć zgrabnym raportem.

Atlas anty-Prestige: metryki demaskujące teatr narracji

Atlas zaczyna się od emisji, ale to zaledwie prolog. Prawdziwa praca wymaga precyzji: intensywność emisji musi być raportowana w przeliczeniu na jednostkę produktu i przychodu, z czytelnym rozbiciem na zakresy i jawnie opisaną metodyką alokacji. Deklaracje neutralności nie mogą być aktem wiary opartym na samej kompensacji; ta z kolei wymaga własnych metryk integralności, obejmujących dodatkowość, czyli pewność, że działanie nie zaszłoby bez finansowania, trwałość efektu i brak podwójnego liczenia. „Emisje uniknięte” muszą być mierzone względem realnej technologii, którą zastępujemy, a nie hipotetycznych przeciwników, których tak łatwo pokonać na papierze. Woda, w przeciwieństwie do CO2, ma swój lokalny adres, toteż metryka musi odzwierciedlać stres wodny regionu, a nie tylko globalny bilans. Odpady zaś trzeba mierzyć nie tylko tonami, ale też wskaźnikiem cyrkularności i udziałem materiałów z odzysku w strumieniu wejściowym.

W wymiarze społecznym liczą się mechanizmy, nie hasła. Skuteczność procedur skargowych mierzy się nie grubością segregatora, lecz odsetkiem spraw rozwiązanych w terminie i medianą czasu do zamknięcia sprawy, z uwzględnieniem eskalacji. Bezpieczeństwo pracy opisuje się twardymi danymi o częstotliwości i ciężkości wypadków, uzupełnionymi o wskaźnik gotowości prewencyjnej. Dostępność miejsc pracy dla grup o niższym kapitale społecznym to nie tylko odsetek zatrudnionych – prawdziwym testem jest retencja po roku i dwóch latach. Różnorodność powinna wynikać z chłodnej analizy kompetencji i dostępności talentów, a jej raportowanie musi unikać fetyszyzowania wskaźników, które zbyt łatwo poddać powierzchownej kosmetyce.

Ład korporacyjny potrzebuje metryk, które prześwietlają strukturę władzy i odpowiedzialności. Stopień niezależności rady to nie prosta arytmetyka „niezależnych” członków, lecz mapa realnych kompetencji i przecięć interesów. Konflikty interesów muszą obejmować komponent reputacyjny i polityczny, nie tylko majątkowy. System wynagrodzeń powinien zaś publicznie pokazywać korelację między realizacją trudnych, mierzalnych celów a wypłatą części zmiennej. Wreszcie – metryki proceduralne dla cyfrowych platform: czas rozpoznawania odwołań, odsetek decyzji odwróconych, poziom szczegółowości uzasadnień, dostęp badaczy do danych oraz audyty, które badają algorytmiczne preferencje bez uprzedniego ustawiania dekoracji.

Nie ma w tym żadnej magii. Jest za to język, który kochają zarówno inżynierowie, jak i ekonomiści: definicja, jednostka, metodyka, źródło, częstotliwość. To jest właśnie słownik, którym można rozmawiać z algorytmem i z człowiekiem z jednakową powagą.

Wskaźniki niefinansowe dyscyplinują płace menedżerów

Zmienna część menedżerskiego wynagrodzenia musi zawierać pierwiastek niefinansowy, lecz powinien on być odporny na pokusę zdobywania „łatwych punktów". Architektura takiego mechanizmu jest ascetycznie prosta. Trzy twarde wskaźniki, których nie da się sztucznie zawyżyć kampanią wizerunkową, zostają skalibrowane względem wartości bazowej sprzed okresu rozliczeniowego i poddane weryfikacji przez niezależny audyt. Kto realizuje cel, zarabia więcej. Kto z własnej winy lub zaniedbania go nie osiąga, traci część zmienną. Kto jednak wykazuje postęp, lecz z przyczyn obiektywnych nie uzyskuje wyniku, otrzymuje proporcjonalny kredyt zaufania. Tak właśnie wygląda sprawiedliwość proceduralna. Nie jest ona surowa, lecz przewidywalna.

Polska transformacja: bariery lokalnego rynku energii

Każda kultura ma własny kompas moralny, którego igła inaczej drga w polu magnetycznym gospodarki. Niemiecka tradycja ordoliberalna, czyli przekonanie, że rynek potrzebuje twardego instytucjonalnego rusztowania, uczy nas, że ład projektuje się z troską o uczciwą konkurencję. Ten instytucjonalny odruch widać w sposobie, w jaki Europa reguluje cyfrowych gigantów: nacisk kładzie się na procedury i równe reguły gry, a nie na metafizyczne spory o „prawdę". Nordycka pragmatyka przypomina z kolei, że transparentność to codzienny nawyk, a nie odświętne słowo; audyt metryk środowiskowych bywa tam tak rutynowy jak spis z natury w magazynie. Francuski duch państwowy dodaje do tej mozaiki wiarę, że w momentach wielkich przełomów państwo może być architektem, a nie tylko arbitrem. A czego nauczyło nas polskie doświadczenie sklejania nowoczesności z gospodarką po przejściach? Hybrydowości. Zdolności łączenia twardego języka audytu ze zdrowym rozsądkiem, dzięki czemu w naszych firmach rodzą się KPI, które nie są ani PR-em, ani teologią. Są po prostu sensownym zadaniem na kwartał.

Tę mapę warto czytać z kluczem filozoficznym. „Etyka przekonań i etyka odpowiedzialności nie są przeciwstawne, lecz się uzupełniają" — pisał Max Weber, ucząc, że w polityce i biznesie liczą się zarówno szlachetne motywy, jak i twarde skutki. Największym wrogiem prawdy nie jest bowiem kłamstwo, lecz mit skrojony na miarę naszych potrzeb, komfortowa opowieść karmiąca plemienne ego. „Kapitalizm nadzoru zawłaszcza ludzkie doświadczenie jako darmowy surowiec" — diagnozuje Shoshana Zuboff, a my dodajmy:

w świecie danych nawet milczenie zostawia ślad. Stąd prosta prowokacja. Gdybyśmy jutro zakazali na rok wszelkich kampanii wizerunkowych o wartościach, zostawiając na stole wyłącznie raporty z audytów i plany inwestycyjne, ilu moralnych bohaterów ostałoby się na scenie? I czy ten jeden zabieg nie oczyściłby powietrza w debacie skuteczniej niż tysiąc branżowych paneli?

Socialwashing: patologie form zatrudnienia w Polsce

W każdej radzie nadzorczej toczy się cicha wojna między narracją a dowodem, dlatego potrzebny jest organ, który potrafi tłumaczyć język etyki na język technologii i z powrotem. Tę rolę brokera, a może raczej neurochirurga korporacyjnego, pełni komitet ds. ładu danych niefinansowych. Jego mandat to precyzyjna kalibracja instrumentów: od weryfikacji definicji celów, przez pilnowanie metodologicznej czystości raportowania, aż po nadzór nad architekturą KPI i kontrolę nerwów odpowiedzialności, czyli powiązania tych wskaźników z wynagrodzeniami.

Skład takiego ciała musi łączyć niezależność myślenia z twardymi, niemal inżynierskimi kompetencjami. To nie jest klub dyskusyjny. Potrzebny jest członek z doświadczeniem w audycie, który widzi proces od końca; specjalista od technologii i danych, który rozumie architekturę dowodu; oraz ekspert, który pojmuje ekonomię regulacji i mechanikę ładu rynkowego. Puls pracy komitetu musi być przy tym zsynchronizowany z tętnicami budżetów i cyklem raportowania okresowego.

Porządek obrad w każdej iteracji pozostaje niezmienny, niemal liturgiczny, co gwarantuje dyscyplinę. Najpierw weryfikacja mapy materialności, następnie przegląd portfela KPI wraz z bezlitosną analizą odchyleń, potem ocena gotowości do audytu zewnętrznego i wreszcie decyzja o publikacji metryk oraz metod. Ten wewnętrzny regulator nie jest bowiem policją, lecz metronomem. Utrzymuje rytm, kiedy korporacyjna orkiestra zaczyna niebezpiecznie przyspieszać.

Komitet ładu danych: nowa jakość w radach nadzorczych

Półka sklepowa przestała być neutralną przestrzenią wymiany; stała się ekranem, na którym wyświetlamy własny film o moralności. Ekonomiści powiedzą, że użyteczność konsumencka zyskała komponent normatywny. Socjologowie – że marki pełnią funkcję plemiennego emblematu. Psychologowie wskażą na mechanizm „selektywnej ekspozycji”, który czyni z reklam i bojkotów szybkie zastrzyki tożsamości. Choć sam mechanizm jest zrozumiały, jego konsekwencje okazują się poważne. Gdy portfel staje się megafonem, zasada „jedna osoba, jeden głos” ustępuje miejsca prawu dżungli: „kto głośniejszy, ten ma rację”. W efekcie

deliberacja demokratyczna przegrywa z agitacją konsumencką, a rynek, zamiast informować o jakości, staje się tablicą ogłoszeń o przynależności.

Nie oznacza to, że „głosowanie portfelem” jest z definicji złe. Okazuje się skuteczne, gdy jest sprzężone z jawnością łańcuchów dostaw i twardymi, weryfikowalnymi standardami. Staje się toksyczne, gdy przekształca się w narzędzie „szybkiego wstydu”, wymuszeń i plemiennej lojalności, które zagłuszają rzeczowe argumenty. Tego systemu nie da się naprawić kazaniem. Można go jednak uzdrowić architekturą. Lekarstwem nie są moralne apele, lecz inżynieria informacji: transparentne dane, interoperacyjne systemy etykiet i niezależna weryfikacja. W istocie bowiem niewiele jest rzeczy bardziej antyplemiennych niż nudny, lecz wiarygodny arkusz danych.

Konsumpcjonizm tożsamościowy destabilizuje rynek

Siedem apeli Ramaswamy’ego, choć brzmi jak manifest z Doliny Krzemowej, w polskim pejzażu działa niczym zestaw narzędzi diagnostycznych. To nie rewolucja, lecz wezwanie do dyscypliny. Pierwszy postulat to chirurgiczne cięcie oddzielające rynek od kazalnicy. W naszej wersji nie chodzi o zakaz moralności, lecz o bezwzględny nakaz rachunkowości. Jeśli firma głosi wartości, musi pokazać ich odzwierciedlenie w tętnicach budżetów i nerwach wskaźników, a państwo powinno audytować metody i wyniki, a nie deklaracje wiary. Drugi apel to traktowanie cyfrowych platform jak infrastruktury krytycznej. Dla nas oznacza to pełne wdrożenie europejskich obowiązków proceduralnych i zbudowanie krajowych kompetencji nadzorczych, które posługują się językiem metryk. Językiem mierzącym sprawiedliwość procesu, a nie ortodoksję opinii.

Trzecie wezwanie dotyka nerwu władzy: należy oddzielić kapitalizm od państwa tam, gdzie ten pierwszy próbuje realizować agendy polityczne za plecami demokracji. U nas sprowadza się to do skromnego, lecz fundamentalnego przypomnienia ról. Menedżer nie jest ministrem, a minister menedżerem; pierwszego rozlicza rynek i rada nadzorcza, drugiego – wyborcy i sądy. Czwarty apel to koniec z „cnotą bez ceny”. W praktyce to propozycja, by każda niefinansowa obietnica korporacji była sprzężona z twardymi wskaźnikami KPI i systemem wynagrodzeń. Instytucjonalni inwestorzy musieliby z kolei publicznie pokazać, gdzie świadomie akceptują niższą stopę zwrotu w zamian za realną zmianę, a nie PR-owy gest.

Piąty postulat celuje w social washing, czyli praktykę etycznej kosmetyki. Zamiast nowych, pustych haseł wystarczy uczciwa mapa form zatrudnienia, transparentne definicje tego, co stanowi stosunek pracy, i klarowny mechanizm konwersji umów. Szóste wezwanie dotyczy wychowania obywatelskiego, które autor łączy z powszechną służbą. Polski ekwiwalent nie musi być militarny; może przybrać formę programów społecznych, które uczą współdziałania ponad plemiennymi podziałami i przenoszą etos pracy zespołowej ze świata wirtualnego do realnych instytucji. Ostatni, siódmy apel to demontaż parasoli prawnych, które produkują gigantów odpornych na porażkę. W naszym ekosystemie przekłada się to na rygorystyczne

stosowanie prawa konkurencji, ostrożną politykę subsydiów i absolutną jawność warunków przyznawania przywilejów. Wspólnym mianownikiem tych wezwań nie jest ideologia, lecz inżynierska przejrzystość. Niech wartości staną się rozliczalne, platformy proceduralne, a cnota policzalna.

> W świecie, gdzie granica między intencją a wizerunkiem staje się coraz bardziej zatarta, kluczowe jest pytanie, czy potrafimy odróżnić realne działania od pustych gestów. Czy jesteśmy gotowi zrezygnować z komfortu moralnego samozadowolenia na rzecz twardych danych i rozliczalności? A może iluzja "prestiżu" jest zbyt kusząca, by z niej zrezygnować, nawet kosztem utraty autentyczności?

Inspiracje

[1] **"Woke, Inc."** Vivek Ramaswamy

2021 | Center Street

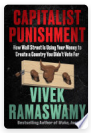
Amerykański przedsiębiorca i polityk. Założyciel Roivant Sciences, firmy biotechnologicznej. Krytyk inwestycji ESG. Autor książki „Woke, Inc.” Przez krótki czas kierował Departamentem Efektywności Rządowej.

American entrepreneur and politician. Founder of Roivant Sciences, a biotech company. Critic of ESG investing. Authored 'Woke, Inc.'. Briefly led the Department of Government Efficiency.

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

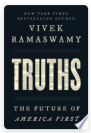


[1] "Capitalist Punishment: How Wall Street Is Using Your Money to Create a Country You Didn't Vote for"

Vivek Ramaswamy

2023 | HarperCollins | ISBN: 9780063337763

Google Scholar



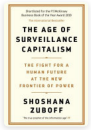
[2] "Truths: The Future of America First"

Vivek Ramaswamy

2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9781668078457

Google Scholar

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[3] "In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power"

Shoshana Zuboff

2019 | Basic Books | ISBN: 9781781256855

[4] "The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"

Shoshana Zuboff

2021 | PublicAffairs | ISBN: 9798507331451

Google Scholar



[5] "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"

Max Weber

2025 | Lebooks Editora | ISBN: 9786558948834

Google Scholar

[6] "Beyond Greenwashing & Social Washing: Strategic CSR Communication"

Nancy Salisbury

2022 | Sentia Publishing | ISBN: 9798986446547

Google Scholar



[7] "Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands"

Wolfgang Schaefer, JP Kuehlwein

2015 | Kogan Page Publishers | ISBN: 9780749470043

Google Scholar

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior"

Franck Vigneron, Lester W. Johnson

1999 | Academy of Marketing Science Review

Google Scholar

[2] **"Big Other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization"**

Shoshana Zuboff

2015 | Journal of Information Technology

Google Scholar

[3] **"Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus"**

Max Weber

1904 | Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik

Google Scholar

[4] **"Gender Differences in the Effects of a Product's Utilities and Identity Consumption on Purchase Intentions"**

Enav Friedmann, Oded Lowengart

2024 | Journal of Business and Management

Google Scholar

[5] **"Politics as a Vocation"**

Max Weber

1919

Google Scholar

[6] **"Social Washing in Architecture, Engineering, and Construction Firms"**

Giorgio Locatelli, Ilaria Zagaria, Giacomo Dei, Tristano Sainati

2025 | Journal of Management in Engineering

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[7] **"Save the Constitution From Big Tech"**

Vivek Ramaswamy, Jed Rubenfeld

2021 | Wall Street Journal

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: e4bd2043-117b-462e-a83b-07ce8067b438